

מפסידים כסף עוד לפני שהספקנו לגייס את העובד הראשון. במונחים עסקיים – ההחזר על ההשקעה: Return On Investment (ROI) יהיה שלילי.

כמו בחיים... תהליך גיוס לא טוב יוביל לגיוס האנשים הלא נכונים, או לכך שמגויסים יעלו יותר מהנחוץ. בתהליך כזה, יידרש יותר זמן כדי להחזיר את ההשקעה עבור כל מגויס – או במלים אחרות, נפסיד יותר כסף.

נתחיל במשחק: ברכות! קיבלת מהבנק 500 ₪ להתחלת המשחק. אם מערך הגיוס בארגון אפקטיבי, בסוף המשחק יהיו לך מעל ל-3000 ₪ (זאת אומרת, ROI של 600%).

שלב 1: האם בארגון יש תהליך תכנון גיוס לשנה-שלוש שנים קדימה?

תכנון הגיוס הינו תהליך פרואקטיבי שנועד ליצור תחזית של כמות האנשים והיכולות שהחברה תצטרך לאורך זמן, בהתבסס על אסטרטגיית החברה ומצב שוק העבודה. מול הצרכים מוגדרות הדרכים בהן ישתמש הארגון לסגור את הפער שמוזוהים ומגודרים יעדי הגיוס לכל פרופיל לפי רבעונים לתקופה של 1-3 שנים קדימה. דוגמא לתהליך תכנון אסטרטגית גיוס: (ראו תמונה 1).

קיבלת מהבנק 200 ₪ אם יש לחברתך אסטרטגיית גיוס אך, תשלמי/י 100 ₪ אם אין לך תכנית כזאת. קבלת 200 ₪ נוספים כבונוס מיוחד אם את/ה מעדכן את תכנית הגיוס אחת לרבעון.

שלב 2: האם קיימת תרבות של "ארגון מגייס"

תרבות של ארגון מגייס הינה אסטרטגיית גיוס המשתפת באחריות לגיוס עובדים את כלל המנהלים והעובדים בארגון. האחריות שבידי צוות הגיוס היא להוביל את התהליכים ולייצר את התשתיות המתאימות. עובדי הארגון כולו נרתמים לחלקים שונים בתהליך הגיוס: מראיינים, מאתרים מועמדים חדשים, שגרירים למיתוג הארגון בקרב עובדים



יעקב רוזן



מורית רוזן

האם מערך הגיוס שלכם מכניס או מפסיד כסף?

כתבו: מורית רוזן, יעקב רוזן

ובסופו של דבר יחזקו את יכולות הגיוס שלהם, יעמדו ביעדי הצמיחה. האחרים פשוט ייכשלו. כדי לבחון האם מערך הגיוס בארגון מסוגל לתמוך ביעדים האסטרטגיים של הארגון, אנו מזמינים אתכם לשחק במשחק "מונופול גיוס". המשחק מורכב ממספר שלבים אשר מייצגים את תהליך הגיוס ברוב החברות. בכל שלב, ניתן לקבל כסף או להפסיד כסף. ננסה לדמות כך את המצב ל"חיים בעולם הגיוס" – אנו מגייסים עובדים כדי שתוך זמן קצר (יותר או פחות), יתחילו להכניס כסף לארגון. מצד שני, אם מערך הגיוס שלנו לא מספיק טוב, נגלה שאנו

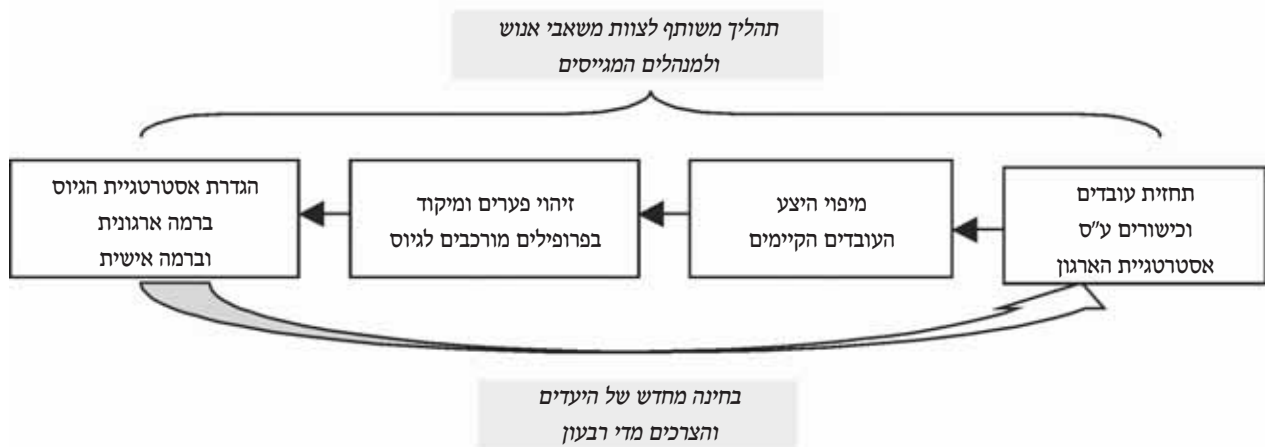
הבה נשחק ב"מונופול הגיוס"

על סמך נתונים שפורסמו על ידי התאחדות התעשיינים בחודש האחרון, למעלה ממחצית החברות בתחום ההיי-טק מדווחות על קשיים בגיוס עובדים חדשים. לפי נתונים אחרים שפורסמו במגזין TheMarker באוקטובר, מעל ל-30% מהעובדים העידו כי יעזבו את מקום עבודתם בשנתיים הקרובות. המשק ממשיך לצמוח, והתחרות על כל מועמד גוברת. ארגונים שיצליחו לשפר את המיתוג שלהם בשוק כמעסיקים, את יכולת המשיכה למועמדים,

מורית רוזן, מנהלת חברת HRD המתמחה ביעוץ למשאבי אנוש ופיתוח ארגוני.

יעקב רוזן, יועץ לאפקטיביות ארגונית ושיפור תהליכים בחברת HRD.

תמונה מס' 1



איתור מועמדים פאסיביים

מועמדים פאסיביים הם מועמדים שלא מחפשים עבודה בצורה יזומה, אך אם ייפנו אליהם בהצעה מפתה, הם ישקלו בחיוב את המעבר. התפתחות האינטרנט, ובעיקר טכנולוגיות ה- Web 2.0 מאפשרת היום לארגונים קטנים כגדולים לאתר מועמדים מתאימים לתפקיד על ידי שימוש ב-Networking מקוון וזאת ללא צורך בשימוש במערכות חיצוניות יקרות.

תקבל/י 100 ₪ אם את/ה עושה שימוש בכלים של רשתות חברתיות מקוונות כגון LinkedIn או ZoomInfo או בבלוגים בכדי למשוך מועמדים פוטנציאליים. 50 ₪ נוספים תקבל/י על פרסום Banners במקומות הנכונים, ו- 50 ₪ נוספים על שימוש ב-Google Adwords למשיכת מתעניינים.

שימוש בחבר מביא חבר

מחקרים חוזרים ומדגישים את יעילותן של תכניות החבר - מביא - חבר. היתרונות העיקריים של התכנית: עלויות גיוס נמוכות יותר, זמן גיוס קצר, מועמדים מתאימים יותר לתרבות הארגונית והם גם נשארים זמן רב יותר וכל זאת תוך כדי חיזוק המחויבות הארגונית של העובדים.

100 ₪. אם המנהל המגייס טוען, שהוא לא צריך הגדרת תפקיד מפני שהוא יזהה את המועמד המתאים כאשר הוא יפגוש אותו - עוד 50 ₪ יחזרו לקופה.

150 ₪ יעברו לידך אם קיימת הסכמה ברורה בין המנהל המגייס וצוות הגיוס לגבי האחריות המדוייקת ולגבי האתגרים והיעדים של העובד בתקופה הראשונה שלאחר גיוסו.

שלב 4: שימוש במקורות גיוס אפקטיביים איתור מועמדים אפקטיביים

מועמדים מחפשים כיום משרות בכלים מגוונים. תקבל/י 100 ₪ אם מועמדים יכולים להגיע לרשימת המשרות של חברתך על ידי חיפוש ב-Google או ב-Yahoo - מבלי לעבור קודם כל דרך אתר הבית של החברה או דרך אתרי לוחות מודעות מקוונים. 50 ₪ נוספים יעברו לידך אם כותרת התפקיד הינה ייחודית והגדרת המשרה מושכת (ולא מופיעה כרשימת הרכיבים של קופסת קורנפלקס: C++, Senior Java, HTML, Ajax).

100 ₪ יחזרו לקופה אם לא ניתן להגיע אל מודעות הדרושים של חברתך ישירות דרך מנועי החיפוש, ו- 50 ₪ נוספים יחזרו אם הגדרת התפקיד לא כוללת את האתגרים בתפקיד אלא רק כישורים וניסיון נדרש.

פוטנציאליים ועוד. תרבות של "ארגון מגייס" מאפשרת איתור מועמדים ממוקד אל מול צרכי הארגון, כמו גם חסכון משמעותי בעלויות בתהליך. ההחלטה על עיצוב תרבות כזאת צריכה לבוא ממנהלי הארגון, והם צריכים לתקשר זאת לרמת כל הארגון, תוך הדגשת חשיבות הנושא והצורך בהירתמות כל העובדים לתרום למאמץ בצורה אקטיבית, לדוגמא, על ידי: תהליכי חבר מביא חבר, איתור מועמדים פוטנציאליים, שיווק החברה באופן מתמיד והשתלבות בתהליכי הראיון והמיון של עובדים ומנהלים נוספים על הקיים.

אם בארגונך יש תחושה של הירתמות ארגונית לתהליכי הגיוס - זכית ב 250 ₪ אבל, אם מועמדת מצוינת שפונה לעובד בארגון בשאלה לגבי עבודה אפשרית, תקבל ממנו תשובה "גיוס - זה לא קשור אלי, תפני למשאבי אנוש" - יש להחזיר לבנק 200 ₪.

שלב 3: איכות הגדרת התפקיד

הגדרת התפקיד היא הבסיס לתאום הציפיות הראשוני מול המועמדים. ככל שההגדרה ממוקדת ומדויקת יותר, היא מאפשרת זיהוי מועמדים טובים בקלות. אם ריאיון המועמדים מתחיל עוד בטרם נקבעה הגדרת תפקיד ברורה - תפסיד/י

100 ש"ח יהיו שלך אם קיים בארגון תהליך קליטה מובנה ומסודר הכולל הנחיות ברורות לכל הגורמים שמלווים את התהליך (מנהל מגייס, משאבי אנוש, חונך שילווה את העובד החדש).

תאבד/י 100 ש"ח אם התהליך חלקי או אם אחוז משמעותי של עובדים עוזב אותך בחדשים הראשונים.

שלב 8: מערכת גיוס תומכת ושימוש במדדים

שימוש במערכות מחשוב התומכות במערכת הגיוס הינו הכרחי בכל ארגון המבקש להיות אפקטיבי (בין אם זאת מערכת מדף מורכבת או תוכנה פשוטה שפותחה בארגון). המערכות מאפשרות מעקב שוטף דרך מדדים מרכזיים, לצורך שיפור וייעול עקבי של התהליך. כפי שאומר הציטוט הידוע: "אם אינך יכול למדוד את התהליך – אינך יכול לשפר אותו". הבנת המדדים מהווה את הבסיס לביצוע Benchmark לארגונים אחרים ולשיפור התהליך בכדי שיהפוך לתהליך יעיל, רזה וממוקד תוצאות. חשוב לזכור שהטכנולוגיה, המערכות והמדדים אינם "עושים" את תהליך הגיוס ל"נכון יותר". לא מעט חברות בארץ יכולות להעיד שהמערכת אותה הטמיעו בארגונם יצרה תסכול רב אם בשל חוסר הידידות של המערכת, ואם בשל חוסר התמיכה של המערכת בצרכים האמיתיים של הארגון. עם זאת, בחירת המערכת הנכונה, שמתאימה לצרכי הארגון ותומכת בתהליך המשופר תיתן ערך מוסף אמיתי, תייעל את עבודת אנשי הגיוס ותעזור להם להתמקד במקומות החשובים באמת.

אם אתם נעזרים במערכת גיוס אשר "מלווה" את תהליכי הגיוס בפועל, מאפשרת מעקב אחרי תהליך הראיונות של כל מועמד וסטאטוס של כל משרה, מאפשרת חיפוש יעיל של אנשים שפנו בעבר, וחוסכת זמן יקר של הקלדות קו"ח הרווחת 250 ש"ח.

אם אינך עוקב/ת בעזרת מערכת אחרי מדדים כמו – כמה עובדים גייסתם השנה דרך "חבר מביא חבר", מה מקור הגיוס הטוב ביותר שלכם, איפה מתעכבים המועמדים בתהליך

דרך מובנית לקבלת החלטה משותפת למראיינים בסוף התהליך.

שלב 6: סגירת חוזה וגיוס

בתקופה האחרונה אנו עדים ללא מעט מקרים בהם מועמדים מודיעים שהם מוותרים על המשרה שקיבלו ברגע האחרון, לאחר שכבר חתמו על החוזה אך עדין לפני שהתחילו לעבוד. תופעת ה"שופינג" של מועמדים תלך ותגבר ככל ששוק ההי-טק ימשיך בצמיחה. תהליך גיוס שמתחשב בצרכי המגוייס ובכבודו, יחד עם יצירת מחויבות דרך הסבר על אפיקי פיתוח אפשריים ובניית קשרים חברתיים עם המועמד עוד לפני תחילת עבודתו, יכול לצמצם את התופעה בצורה משמעותית.

קח/י 100 ש"ח אם לאורך התהליך מוצגים בפני מועמדים גם נושאים כמו איכות כוח האדם בחברה ואפשרויות הפיתוח העתידיות ולא רק נושא השכר. 100 ש"ח נוספים תקבל/י אם את/ה שומר על קשר עם המועמדים גם לאחר שחתמו על החוזה, ולפני שהחלו לעבוד, על ידי הזמנה לאירועים כגון הרמת כוסיית, סיור בחברה, התייעצות מקצועית וכדומה.

קז 100 ש"ח מהונך אם הדגש הניתן במתן ההצעה הוא רק על השכר וההטבות ו-50 ש"ח נוספים אם לאחר חתימת החוזה אין קשר עם המועמדים עד ליום קליטתם בחברה.

שלב 7: תהליך קליטת העובד החדש

עזיבה של עובדים בשנה הראשונה לאחר קליטתם בארגון, נתפסת לרוב כטעות בגיוס. עזיבה כזו יכולה לקרות פעמים רבות בשל קליטה לא מוצלחת בארגון. לתהליך קליטה שבנוי בצורה נכונה, יש השפעה לא רק על מידת הסיכון בעזיבה מוקדמת של העובד, אלא, גם על רמת המוטיבציה שלו ועל היכולת שלו לתרום לחברה בתוך זמן קצר יחסית. תהליך קליטה אפקטיבי כולל 3 היבטים: לוגיסטיקה של הקליטה (מקום ישיבה, מחשב, טפסי קליטה ועוד), קליטה חברתית וקליטה מקצועית.

מניסיונו, לא מעט חברות מסתפקות ב 20% – 30% מהמגוייסים שמגיעים דרך מקור זה, כאשר על ידי מספר פעולות ניתן להגדיל את מספרם בצורה משמעותית – ולא רק על ידי הגדלת המענק שניתן על הבאת חבר.

תרוויח/י 200 ש"ח אם יש לך תכנית מובנית לתהליך חבר – מביא – חבר שמביאה 50% ומעלה מהמגוייסים החדשים שלך. תקבל/י 150 ש"ח נוספים אם ארגון שומר על קשר עם עובדים לשעבר ואף נעזר בהם לאיתור מועמדים נוספים או שהם חוזרים בעצמם לעבוד בארגון. לצערנו, אנחנו נאלצים לגבות ממך 200 ש"ח, אם אחוז החבר מביא חבר שלך עומד על פחות מ- 30% מסך המגוייסים.

שלב 5: תהליך ראיונות והערכה יעיל

ישנם לא מעט מקרים בהם אחרי יום ראיונות ארוך ומתיש, לא נמצא אף מועמד מתאים ואנשי הגיוס נאלצים לחזור למסלול החיפושים אחר המועמד הראוי. לעיתים קרובות אנו מגלים שהסיבה לכך איננה אי-התאמתו של המועמד אלא תהליך ראיונות שאינו מעמיק מספיק וקבלת ההחלטות של המראיינים שגויה. שיטת הראיון אשר ניכר שמקדמת את יכולת המיון של מנהלים בארגונים רבים היא שיטת ה"ראיון ההתנהגותי", המבססת מסקנות לגבי העתיד על פי ההתנהגויות בעבר. בשיטה זו ניתן לבחון אספקטים אישיים/חברתיים כמו גם צדדים מקצועיים בתפקודם של מועמדים לארגון.

נשמח להעניק לך 100 ש"ח אם כל המראיינים בארגון עברו הדרכה מסודרת על תהליך ביצוע ראיון התנהגותי. 200 ש"ח נוספים יעברו לידך אם בסוף הראיון, כל מראייני ממלא טופס חוות דעת מובנה ולא מסתפק רק בציון "עבר" או "לא עבר", ואם בסוף כל סבב הראיונות מתקיים מפגש בין כל המראיינים להצגת המועמדים והנקודות העיקריות שעלו מהראיונות. בנוס מיוחד של 100 ש"ח יתקבל אם המראיינים יוצאים עם הבנה של התפקיד והאתגרים שיעמדו בפניהם אם יקבלו את התפקיד.

תחזיר/י לקופה 150 ש"ח אם כל מראייני עושה זאת "בדרך שלו", ו-150 ש"ח נוספים אם אין

בחינת התהליך, יש להגדיר את השלבים לשיפור התהליך תוך כדי הגדרת לוחות זמנים ומינוי אחראים ברורים לביצוע המטלות. ניהול מובנה ושיטתי של שיפור תהליכי הגיוס, תוך כדי רתימת כלל הארגון תביא בסופו של דבר לתהליך גיוס יעיל וטוב יותר.

תודה ל- Lou Adler מנכ"ל Adler Group על
האישור להשתמש ברעיון המונחול שלו כבסיס למאמר זה.

של 100% לפחות. במקרה שפשטת את הרגל - לך ישר לכלא בלי לעבור בדרך צלחה ובלי לקבל 200 ₪ ...

לשפר את ה-ROI בגיוס הבא

בכדי לשפר את ה-ROI ואת יעילות הגיוס, יש לבצע אבחון מעמיק של התהליך כולו (בצורה עצמאית או על ידי גורם מקצועי חיצוני) תוך כדי בחינה של התשתיות, התהליכים ויכולות העובדים במחלקת הגיוס. לאחר

הגיוס או מה אחוז העובדים שעוזבים אתכם במהלך השנה הראשונה - הפסדת 200 ₪.

סיום המשחק

עם סיום המשחק, חשב את הסכום שהרווחת במשחק (מעבר ל- 500 ₪ הראשונים), וחלק אותו ב- 500 ₪, הסכום הראשוני שקיבלת. זהו ה-ROI - ההחזר על ההוצאה של תהליך הגיוס שלך. ארגון שבו קיים תהליך גיוס טוב צריך שיהיה לו ROI

חברת מידע מחשבים בע"מ גאה להציג



א.ד.ם.

התוכנה המובילה מזה 17 שנים
בתחום מיון, גיוס וניהול משאבי אנוש בארגון

* מודול תזכורות, הודעות ומשימות
(TO DO LIST)

* תיוק אוטומטי של פרטי המועמד
ישירות מקובץ קורות החיים.

* מגוון רחב של חיתוכים כולל חיתוכים על
בסיס מילות מפתח וטקסטים חופשיים.

* שליחת הודעות SMS מהתוכנה
לרשימות תפוצה.

* מנגנון מתחכם למעקב אחר שלבי הגיוס
של המועמד עד הפיכתו לעובד.

* קישור דו כיווני בין אתר האינטרנט
לתוכנת א.ד.ם.

* אינטגרטיביות עם תוכנות חיצוניות.

* טיפול בנושאי הכשרה והשתלמויות,
הדרכה, רווחה ועוד.

ועל השירות המקצועי והאיכותי יעידו מאות לקוחות מרוצים ...

www.mida.co.il info@mida.co.il טל: 04-8741144 פקס: 04-8741089